

**REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO DE CARREIRA:
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A EMPREGABILIDADE DO DOCENTE DE
ENSINO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO**

**REFLECTIONS ABOUT THE CAREER MANAGEMENT:
COMPETENCIES NECESSARY FOR THE EMPLOYABILITY OF THE HIGHER
EDUCATION TEACHING STAFF IN ADMINISTRATION**

Valéria Stocco Gil¹
Wilson Lima Saraiva da Fonseca²

RESUMO

O motivo que leva o discente a escolher o Curso de Graduação em Administração Bacharelado, varia de pessoa para pessoa, dada a grande variedade de atuação nesta área, dentre eles: administrar empresa pública, privada, do terceiro setor, prestar consultoria, assessorar empresários, empreender, fazer concurso, exercer a docência de ensino superior em administração. Este artigo teve como objetivo identificar a gestão de carreira do acadêmico de administração, que pretende exercer a docência de ensino superior de administração. Para o embasamento teórico a pesquisa foi bibliográfica, pois objetivou contribuir com o acadêmico de graduação em administração, como fazer a gestão de carreira, para se tornar docente de ensino superior em administração. Estas respostas foram obtidas através de livros, artigos, teses, dissertações e em sites oficiais. As principais competências do docente de ensino superior em administração, foram sintetizadas em competências técnicas e pedagógicas, aliadas aos requisitos pessoais para o fazer docente e possuir competência eletrônica para dominar as tecnologias de aprendizagem. O docente de ensino superior com as características apontadas terá elevado o valor do seu trabalho e da sua empregabilidade.

110

Palavras-chave: Ensino superior. Graduação. Administração.

ABSTRACT

The reason that leads the student to choose the Undergraduate Degree in Bachelor's Administration varies from person to person, given the wide variety of activities in this area, among them: administering public, private, third sector companies, providing consulting, advising businessmen, to undertake, to make a competition, to carry out the teaching of higher education in administration. This article aimed to identify the career management of the academic of administration, who intends to exercise the teaching of higher education administration. For the theoretical basis, the research was bibliographical, since it aimed to contribute with the academic of graduation in administration, how to make the career management, to become professor of superior

¹ Especialista em Docência de Ensino Superior, Graduada em Letras. E-mail: vsgil@infraero.gov.br

² Especialista em Pedagogia Empresarial, Graduado em Administração. Coach treinador comportamental, Consultor de Marketing. Docente do Centro Universitário Filadélfia – Unifil - de Cursos de Graduação Presenciais e Ensino à Distância e Cursos de Pós-Graduação. E-mail: wsaraiva@yahoo.com.br

education in administration. These answers were obtained through books, articles, theses, dissertations and on official websites. The main competences of the higher education teaching staff were synthesized in technical and pedagogical skills, combined with the personal requirements to make the teacher and have electronic competence to master the learning technologies. Higher education teachers with the characteristics indicated will have raised the value of their work and their employability.

Keywords: Higher education. Undergraduate. Administration.

1 INTRODUÇÃO

Anualmente o Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) divulga o senso referente aos Cursos Superiores, nele consta a quantidade dos discentes que ingressam em instituições públicas e particulares, bem como o número de concluintes.

Geralmente estes resultados são publicados no mês de setembro do ano seguinte, a última publicação foi referente ao ano de 2016, quando saiu também o número oficial de Docentes de Ensino Superior de todo o país e seu perfil.

De acordo com o senso, consta que o Curso de Graduação em Administração foi o segundo colocado em número de ingressantes, na modalidade de ensino presencial. Por vários anos, este foi o curso mais procurado.

O curso superior de Bacharelado em Administração é a principal e mais completa formação que um administrador de empresas pode ter. Com duração média de quatro anos, o curso oferece uma formação bem generalista.

O mercado de trabalho para o Administrador é bastante amplo e promissor.

Este profissional desempenha tarefas necessárias as empresas de diversos portes e de diferentes setores da economia. Polos industriais e grandes centros urbanos concentram as melhores oportunidades de emprego para administradores. Alguns dos principais empregadores deste profissional: indústrias privadas, órgãos públicos, empresas de serviços, instituições do terceiro setor, instituições de ensino.

O motivo que leva o discente a escolher este curso, varia de pessoa para pessoa, dada a grande variedade de atuação nesta área, dentre eles: administrar empresa pública, empresa privada de pequeno, médio e grande porte, empresa do terceiro setor, prestar consultoria, assessorar empresários, empreender, fazer concurso, exercer a docência de ensino superior em administração.

Deste modo, surgem algumas indagações a respeito da trajetória deste discente, que pretende ser docente de ensino superior em administração: como fazer a gestão de carreira? Quais fatores contribuem para a empregabilidade? Que competências precisa desenvolver?

Este artigo teve como objetivo identificar a gestão de carreira de um acadêmico de administração, que pretende exercer a docência de ensino superior de administração.

2 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, uma vez que, teve a intenção de contribuir para com o acadêmico de graduação em administração, como fazer a gestão de carreira, para se tornar docente de ensino superior em administração.

Para Gil (2011), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já desenvolvidos, constituídos de livros, artigos, redes eletrônicas, jornais, revistas, anais de encontros científicos, teses e dissertações e materiais bibliográficos em geral.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, disponibilizados na Biblioteca do Centro Universitário Filadélfia - UniFil.

3 A REDE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

De acordo com o Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2016, pag. 3), o número de instituições de educação superior, por organização acadêmica e categoria administrativa no Brasil, das 2.407 IES, 2.111 são privadas e 296 são públicas:

- 87,7% das instituições de educação superior são privadas;
- 12,30% das instituições de educação superior são públicas, assim distribuídas: 41,6% são estaduais (123), 36,1% são federais (107) e 22,3% são municipais (66).

Em 2016, 34.366 cursos de graduação foram ofertados em 2.407 instituições de educação superior no Brasil, 2,4% das Instituições de Educação Superior (IES) oferecem 100 ou mais cursos de graduação; 28,3% das IES oferecem até 2 cursos de graduação; em média, as Instituições de Ensino Superior oferecem 14 cursos de graduação; 93% dos cursos nas universidades são na modalidade presencial; o grau acadêmico predominante dos cursos de graduação é o bacharelado (58,7%).

4 PROFESSORES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Conforme o INEP (2016, p. 15), em 2016, havia 384.094 docentes em exercício na educação superior no Brasil. Deste total, 55,9% tinham vínculo com IES particulares e 44,1%, com IES pública.

Ainda o INEP (2016), demonstra o perfil do docente de instituição de educação superior, por categoria administrativa (pública e privada), no Brasil no ano de 2016:

Os doutores são mais frequentes na rede pública, enquanto na rede privada a maior parte é mestre; tanto na rede privada quanto na rede pública, os docentes mais frequentes são homens; 34 anos é a idade mais frequente dos docentes, em instituições públicas, 36 anos é a idade mais frequente dos docentes, em instituições privadas, em relação ao regime de trabalho dos docentes da rede pública é o regime em tempo integral, na rede privada a maior parte possui tempo parcial (INEP, 2016, p. 4).

113

Permanece a tendência de melhoria do tipo de regime de trabalho dos docentes que atuam na educação superior, visto o crescente aumento de participação de docentes com regime de tempo integral e a queda do número de docentes contratados como horistas.

A queda da participação de docentes horistas na rede privada, a partir de 2006, acompanhada do crescimento da participação de docentes em tempo integral e parcial, confirma a tendência geral de melhoria nos vínculos de trabalho dos docentes. Em 2014, a participação dos docentes em tempo parcial ultrapassou os horistas na mesma rede.

Na rede pública, a participação de docentes em tempo integral continua se expandindo, enquanto os docentes em tempo parcial e os horistas continuam em queda.

A participação de docentes com doutorado, tanto na rede pública quanto na rede privada continua crescendo, e a participação dos que têm até especialização cai a cada ano nas duas redes.

Docentes com mestrado continuam com participação percentual praticamente estável na rede pública nos últimos anos, enquanto se observa um crescimento da participação percentual desses docentes na rede privada.

5 GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior - ABMES (2015), o Curso de Graduação em Administração, é o segundo mais procurado para ingresso, na modalidade presencial com 9% e na modalidade à distância, com 13%.

A Administração Bacharelado é a segunda carreira, com o maior número de matrículas (em 2015, mais de 585 mil pessoas estudavam administração). Nos últimos 15 anos, o número de formados por ano cresceu de 35.149 para 99.216, um aumento de 182%.

O profissional de Administração pode atuar em diversos segmentos e em vários tipos de empresa. Talvez por essa versatilidade, o curso de Administração é o que mais forma profissionais no Brasil.

O campo profissional ao qual o Administrador pode atuar é bem abrangente e se situa em diversas áreas sendo elas: administração de produção; administração de recursos humanos; orçamento; organização e métodos; administração de materiais e patrimônio; administração de sistemas de informação; comércio exterior; empreendedorismo; administração hospitalar; administração pública; administração rural; administração do terceiro setor; auditoria; controladoria; gestão ambiental; gestão de qualidade; marketing; carreira docente.

O que é importante ressaltar é que, devido à multidisciplinariedade da formação do administrador de empresas, este profissional pode decidir seguir cursos de pós-graduação em áreas correlatas à sua formação ou não, buscando aperfeiçoamento técnico ou até seguir carreira como pesquisador ou professor de instituições de ensino superior.

Muitos profissionais da administração já entram na graduação com o propósito de se tornar docente e devem participam de vários eventos, tais como: palestras, congressos, simpósios, além de publicarem artigos, resenhas e ensaios de trabalhos de pesquisa, sempre com a orientação de seus professores.

Também podem fazer estágios em diversas empresas, com a finalidade de conhecerem os processos organizacionais e a dinâmica das empresas. Isto é, já começam a executar o plano de carreira docente ainda na graduação.

6 GESTÃO DE CARREIRA DO DOCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

Como citado anteriormente, os acadêmicos do Curso de Graduação em Administração, que pretendem atuar como docentes, devem se preparar durante o decorrer do curso, com ações que os levem ao diferencial e com bagagem curricular, para pontuações quando forem concorrer a cursos de pós-graduação. Esta formação deve acontecer já na graduação, e posteriormente na especialização do profissional.

A gestão de carreira pressupõe, segundo Costa e Campos (2010), o planejamento, a ação, o controle e a avaliação da carreira, partindo, se necessário, para as devidas adequações.

Para Dutra (1996), a gestão de carreira evidencia que há uma crescente necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento profissional, isto é, quem planeja e controla esta gestão é o indivíduo, pois este sabe qual trajetória quer seguir. Pautado em suas perspectivas pessoais e profissionais, traça o planejamento de carreira.

De acordo com Gonçalves (2007), as próprias pessoas são as responsáveis por gerenciarem sua carreira, principalmente pela razão de serem elas as que possuem maior conhecimento sobre si e sobre onde pretendem chegar.

O planejamento de carreira vê-se relevante na vida de qualquer profissional que se dedica anos para a formação acadêmica, visando encontrar uma atividade que condiz com suas expectativas. Logo, possibilita que as pessoas busquem em suas próprias competências e aspirações um posicionamento a fim de, focar seus esforços em determinadas organizações e posições pretendidas (RIBEIRO et al., 2009).

Segundo Gonçalves (2015), a carreira é um processo que leva tempo para se estabelecer. O profissional tem que fazer planejamento, ter dedicação no projeto e se

adequar ao máximo para garantir a sua empregabilidade. Gerir e gerenciar a carreira deve ser prioridade para todo profissional que pretende ser o dono do próprio destino.

Para exercer a docência de ensino superior é preciso ter, no mínimo, uma pós-graduação lato sensu (especialização), para atuar em faculdades particulares e no mínimo uma pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado) para atuar como professor em universidades públicas.

No caso dos professores universitários, a pós-graduação stricto sensu exigida é, em geral, em uma área específica da formação inicial. Os cursos de bacharelados não habilitam o profissional a lecionar. Para atuar como docente de ensino superior, faz-se necessário um curso de complementação pedagógica.

Segundo o Ministério da Educação e Cultura, a exigência para a formação de um docente de ensino superior varia conforme a área pretendida. Entretanto, os cursos de bacharelado não habilitam o estudante a ministrar aulas automaticamente. A docência no ensino superior requer o domínio de algumas habilidades didático-pedagógicas, além de formação em uma área específica do conhecimento e experiência profissional. Portanto, qualquer profissional formado em bacharel precisa, no mínimo, possuir uma especialização para atuar como docente no ensino superior.

O futuro docente do curso de administração sem uma formação pedagógica que possa auxiliá-lo no seu dia a dia de sala de aula e principalmente, com uma mudança de cultura, poderá comprometer a carreira profissional dos futuros egressos com consequências irreversíveis para a sociedade, pois estarão à frente de organizações.

No Brasil a preocupação com a formação do professor surgiu em 1934, na Universidade de São Paulo, com a iniciação dos cursos de licenciatura voltados para oferecer, aos bacharéis de várias áreas, os conhecimentos pedagógicos necessários às atividades de ensinar (PIMENTA; ANASTASIOU, 2008).

Conforme Libâneo et al (2012) a organização da profissão docente ocorre nas dimensões trabalhista, política, sindical e científica. Na dimensão científica ocorre a produção do conhecimento tanto na área pedagógica como nos diferentes campos do saber e na relação com o ensino.

Deste modo, o futuro docente de ensino superior em administração, tanto para atuar na modalidade presencial quanto na modalidade de ensino à distância (EAD), deve traçar sua trajetória da seguinte forma:

- Fazer uma especialização (latu sensu) em Docência em Administração ou Docência em Ensino Superior;
- Fazer uma pós graduação (stricto sensu), Mestrado em Administração;
- Fazer uma pós graduação (stricto sensu), Doutorado em Administração.
- Aprender a utilizar as ferramentas tecnológicas para o ensino superior, na modalidade à distância.

Os cursos de pós graduação em Docência em Administração visam capacitar profissionais graduados em administração, a atuar na docência em Administração, em instituições públicas e privadas.

O público alvo destes cursos são os profissionais graduados da área da Administração e áreas afins, gestores e profissionais de nível superior, que estejam atuando ou pretendam atuar no campo da Docência em Administração. O especialista nesta área poderá exercer a docência na graduação, como também em cursos técnicos e em nível de pós-graduação.

Também podem fazer uma pós graduação (latu sensu), Especialização em Docência no Ensino Superior.

Todas as áreas de educação necessitam de um sistema aprimorado de formação de seus professores que permita a atualização dos conhecimentos, desenvolva as competências pedagógicas próprias para o nível de ensino e leve em conta as particularidades do setor em suas proposições educacionais.

O egresso deste curso poderá atuar na docência para o ensino superior em componentes curriculares correlatos a sua área de formação, como um profissional crítico sobre seu papel na formação de profissionais, com domínio dos princípios de aprendizagem do ensino superior e das competências pedagógicas adequadas para atuação.

Fazer uma pós-graduação lato sensu para adquirir os conhecimentos básicos e necessários para dar aulas já é um bom começo. Mas, para ingressar no universo acadêmico, também é preciso ter interesse para se aprofundar em projetos de pesquisa que colaboram para o desenvolvimento didático. E são esses estudos que auxiliam, inclusive, a escolher futuramente uma área de mestrado, um passo mais avançado na formação docente.

O passo seguinte é escolher uma pós graduação stricto sensu, Mestrado em Administração, que seja recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior (CAPES) e reconhecido pelo Ministério da Educação, conforme a edição de uma portaria específica.

Para o doutorado, escolher uma pós graduação stricto sensu, Doutorado em Administração, que seja recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e reconhecido pelo Ministério da Educação, de acordo com edição de um Ofício.

Conforme Gil (2008, p. 20) embora especializado em determinada área, o professor precisa possuir também cultura geral. Isto é importante porque todas as áreas do conhecimento se inter-relacionam.

O professor necessita qualificar-se de modo a corresponder às demandas do mercado profissional que exige formação contínua e permanente. Para isso é necessária uma formação consistente e que atenda realmente as necessidades do docente de ensino superior, oferecendo-lhes qualificação e garantia de valorização do seu trabalho.

A formação continuada é um processo permanente de aprimoramento profissional que não pode prescindir da formação inicial.

Para Imbernón (2010, p. 39), a formação inicial é a primeira etapa do processo de profissionalização, e deverá contribuir para o desenvolvimento profissional do professor no âmbito do trabalho e da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.

7 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A EMPREGABILIDADE DO DOCENTE DE NÍVEL SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO

Ao longo da história, várias mudanças aconteceram no chamado mundo do trabalho e a questão da empregabilidade passou a ocupar um lugar de destaque neste contexto. Atualmente, o mercado de trabalho traz consigo a empregabilidade como um novo conceito para o perfil do trabalhador, que deve possuir habilidades, conhecimentos e capacidades que vão muito além do necessário em sua área profissional, devendo ser um indivíduo multifuncional.

Empregabilidade é a capacidade de obter, manter e, se necessário, reencontrar um trabalho satisfatório e gratificante.

Segundo Rueda, Martins e Campos (2004, p. 63), empregabilidade é definida como sendo as ações empreendidas pelas pessoas para desenvolver habilidades e buscar conhecimentos favoráveis, com vistas a conseguir uma colocação no mercado de trabalho.

A empregabilidade tem sido utilizada para referirem-se as condições da integração das pessoas à realidade atual dos mercados de trabalho. A empregabilidade pode ser compreendida como um conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa conquistar ou se manter em um trabalho.

A profissão de docente de ensino superior, como em qualquer outra, constitui um espaço próprio e distinto de competências profissionais. O trabalho docente no ensino superior exige o desenvolvimento de competências específicas em harmonia aos projetos individuais, institucionais e sociais.

Vejamos o que dizem renomados autores sobre as competências do docente de ensino superior:

Gil (2008), nos diz que as competências se compõem da seguinte maneira: são as competência técnica e pedagógicas, aliadas aos requisitos pessoais para o fazer docente.

119

O fazer docente pressupõe a realização de um conjunto de operações didáticas coordenadas entre si. O planejamento, a direção do ensino e da aprendizagem e a avaliação, cada uma delas desdobradas em tarefas ou funções didáticas, convergem para a realização do ensino propriamente dito (LIBÂNEO, 2004, p. 72).

Segundo Masetto (2003, p. 25), as competências docentes sempre tem a ver com uma série de aspectos que se apresentam e se desenvolvem conjuntamente: saberes, conhecimentos, valores, atitudes, habilidades.

De acordo com Zabalza (2006) no ensino superior, essas competências são constituídas por:

- Conhecimento (conteúdos disciplinares a ensinar, processos de ensino-aprendizagem);
- Por habilidades específicas (comunicação, didática, avaliação etc.);
- Por um conjunto de atitudes próprias dos professores como formadores (disponibilidade, empatia, rigor intelectual, ética profissional etc.).

De acordo com Tigellar et al. (2004, p. 255) complementam que as competências para o ensino podem ser definidas como “um conjunto integrado de características pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes, que são necessários para a efetiva performance em variados contextos de ensino”.

Conforme Pereira (2007, p. 83), as competências de um docente de ensino superior são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias para o exercício das atividades de ensino e pesquisa na educação superior

No contexto de ensino-aprendizagem, (PERRENOUD, 2000) apud (MAGALHÃES et al., 2010, p. 6), citam as 10 principais competências dos docentes para ensinar:

Organizar e dirigir situações de aprendizagem; administrar a progressão das aprendizagens; conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação; envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho; trabalhar em equipe; participar da administração da escola; informar e envolver os pais; utilizar novas tecnologias; enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão; administrar sua própria formação contínua.

Nassif (2000) realizou uma pesquisa, com 282 docentes, sobre quais competências seriam necessárias para o exercício da docência e revelou que as competências mais importantes são: habilidade interpessoal, capacidade didático-pedagógica, abertura à inovação, características sociais, contribuição para o desenvolvimento dos alunos e titulação.

O docente de ensino superior também necessita desenvolver as competências eletrônicas, para atuar na EAD, pois essa modalidade tem proporcionado modelos de ensino inovadores e cada vez mais vem ganhando espaço em cursos de graduação e pós-graduação no país.

Para Cassundé, Mendonça e Barbosa (2017, p. 469), competência eletrônica deve ser compreendida como uma competência para a ação específica de professores para dominar as tecnologias de aprendizagem. Sua aquisição requer mais do que aprender, respectivamente, novos conhecimentos, desenvolver novas competências ou a assumir novas atitudes.

O docente de ensino superior com as características, apontadas terá elevado o valor do seu trabalho e da sua empregabilidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Curso de Graduação em Administração, tem sido um dos mais procurados pelos estudantes que ingressam nas Instituições de Ensino Superior, tanto na modalidade presencial quanto na modalidade de ensino à distância (EaD), bem como, o número de concluintes tem é bastante expressivo, conforme as pesquisas divulgadas pelo INEP.

Cada vez mais o número docentes nas Instituições Públicas Ensino Superior, com a titulação de Doutor cresce e nas Instituições de Ensino Superior Privadas, a titulação de Mestre, e o número de docentes Especialistas diminui.

Deste modo, buscou-se contribuir com o acadêmico do Curso de Graduação em Administração, que pretende fazer carreira na Docência de Ensino Superior em Administração, informações para a Gestão da Carreira, baseada no planejamento, na ação, no controle, na avaliação.

A Gestão da Carreira é de sua responsabilidade, e dentro do planejamento, este desenvolvimento já começa enquanto acadêmico, participando de eventos, congressos e todas as atividades que enriquecem o seu desenvolvimento.

Após a Graduação em Administração Bacharelado, buscar formação em para ser docente de ensino superior através de Especialização (*latu sensu*) em Docência em Administração ou Docência do Ensino Superior, a fim de, adquirir os conhecimentos didáticos e pedagógicos, que o ajudarão no exercício de docente. .

Em seguida fazer Mestrado (*stricto sensu*), que é a formação mais requerida nas Instituições Privadas e se quiser ser docente em Instituições Públicas fazer o Doutorado (*stricto sensu*).

Recomenda-se a educação contínua, pois uma das premissas do educador é manter-se sempre atualizado, acompanhando as novas tendências da Educação e Ciência de sua formação.

Os fatores que influenciam a empregabilidade são as ações empreendidas pelas pessoas para desenvolver habilidades e buscar conhecimentos favoráveis ao mercado de trabalho, neste caso, conhecer profundamente a disciplina que ministra e saber fazer boas aulas que despertem o interesse no aprendiz.

As principais competências do docente de ensino superior estão sintetizadas em competências técnicas e pedagógicas, aliadas aos requisitos pessoais para o

fazer docente e possuir competência eletrônica para dominar as tecnologias de aprendizagem.

O docente de ensino superior com as características apontadas terá, elevado o valor do seu trabalho e da sua empregabilidade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DO ENSINO SUPERIOR. **O cenário da educação superior no Brasil**. Disponível em:

<https://abmes.org.br/arquivos/pesquisas/censo_da_educacao_superior_no_brasil.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

CASSUNDÉ, F. R. de S. A.; MENDONÇA, J. R. C. de; BARBOSA, M. A. C. A influência das condições institucionais no desenvolvimento de competências eletrônicas dos professores para o ensino na EAD: proposição de um modelo analítico. **Revista Avaliação** [online], Campinas, v. 22, n. 2, p.469-493, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772017000200469&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 21 maio 2018.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. S. M. Carreira, Vivência e Construção de Si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J.S. **Administração de Carreira: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, F. S. **10 dicas para se fazer a gestão da carreira**. Disponível em: <[Http://www.investmentosenoticias.com.br/blog/carreiras/10-dicas-para-se-fazer-a-gestao-da-carreira](http://www.investmentosenoticias.com.br/blog/carreiras/10-dicas-para-se-fazer-a-gestao-da-carreira)>. Acesso em: 20 maio 2018.

GONÇALVES, E. **Planejamento da carreira profissional e pessoal**. Disponível em :<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/planejamento-da-carreiraprofissional-e-pessoal/14529>>. Acesso em: 10 de maio 2018.

IMBÉRNON, F. **Formação docente e profissional: forma-se para a mudança e a incerteza**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2004

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. (Org.). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

MAGALHÃES, Y. M. de; OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, M. B. A. **Professores universitários: competências necessárias e exercidas por docentes de cursos de administração de Minas Gerais.** Disponível em: <[Http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhospdf/971.pdf](http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhospdf/971.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Notas Estatísticas Censo da Educação Superior – 2016.** Disponível em: <[Http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2018.

PEREIRA, M. A. C. 2007. **Competências para o ensino e a pesquisa: um survey com docentes de engenharia química.** 288 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

RIBEIRO, A. et al. **Plano de carreira: um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas em Presidente Prudente,** 2009. Disponível em: <[Http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20_plano_carreira.pdf](http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20_plano_carreira.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2018.

RUEDA, F. J. M.; MARTINS, L. J.; CAMPOS, K. C. de L. **Empregabilidade: o que os alunos universitários entendem sobre isto?** Disponível em: http://www.mackenzie.com.br/fileadmin/Editora/Revista_Psicologia/Teoria_e_Pratica_Volume_6_-_Numero_2/v6n2_art5.pdf. Acesso em: 17 maio 2018.

123

NASSIF, V. M. J. 2000. **O docente e a gestão de recursos humanos: o desvelar e o desenvolvimento das competências como estratégia de competitividade.** Tese (Doutorado) - Universidade Mackenzie, São Paulo, 2000.

MASETO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário.** São Paulo: Summus, 2003

TIGELLAR, D. E. H.; DOLMANS, D. H. J. M.; WOLFHAGE, I. H. A. P.; VAN DER VLEUTEN, C. M. The development and validation of a framework for teaching competencies in higher education. **Higher education**, v. 48, p. 253-268, 2004.

ZABALZA, M. A. **Uma nova didáctica para o ensino universitário - respondendo ao desafio do espaço europeu de ensino superior.** Porto: Universidade do Porto, 2006.